

**PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJEMEN:  
TINJAUAN *SELF-ESTEEM* DAN ESKALASI KOMITMEN  
(Studi Kasus Pada Industri Mebel Di Kota Dili Timor Leste)**

**TESIS**

**Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Menyelesaikan  
Program Pascasarjana Pada Program Magister Manajemen  
Pascasarjana Universitas Kristen Satya Wacana**



**Oleh:**

**JORGE RIBEIRO FREITAS  
NIM : 912014901**

**MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS KRISTEN SATYA WACANA**

**SALATIGA  
2016**



## PERNYATAAN TIDAK PLAGIAT

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : JORGE RIBEIRO FREITAS  
NIM : 912014901 Email : jorge.ribeirofreitas@yahoo.com  
Fakultas : EKONOMIKA DAN BISNIS Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN  
Judul tugas akhir : PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJEMEN: TINJAUAN SELF-ESTEEM DAN  
ESKALASI KOMITMEN (STUDI KASUS PADA INDUSTRI MEBEL DI KOTA  
DILI TIMOR LESTE)  
Pembimbing : 1. Dr. INTIYAS UTAMI, SE, MSI, AK, CA, CMA, QIA.  
2. \_\_\_\_\_

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Hasil karya yang saya serahkan ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar kesarjanaan baik di Universitas Kristen Satya Wacana maupun di institusi pendidikan lainnya.
2. Hasil karya saya ini bukan saduran/terjemahan melainkan merupakan gagasan, rumusan, dan hasil pelaksanaan penelitian/implementasi saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan pembimbing akademik dan narasumber penelitian.
3. Hasil karya saya ini merupakan hasil revisi terakhir setelah diujikan yang telah diketahui dan disetujui oleh pembimbing.
4. Dalam karya saya ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali yang digunakan sebagai acuan dalam naskah dengan menyebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.

Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya. Apabila di kemudian hari terbukti ada penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya saya ini, serta sanksi lain yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku di Universitas Kristen Satya Wacana.

Salatiga, 14 NOVEMBER 2016



Tanda tangan & nama terang mahasiswa





## PERNYATAAN PERSETUJUAN AKSES

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : JORGE RIBEIRO FREITAS  
NIM : 912014 901 Email : jorge.ribeiro.freitas@yahoo.com  
Fakultas : EKONOMIKA DAN BISNIS Program Studi : MAGISTER MANAJEMEN  
Judul tugas akhir : PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJEMEN: TINJAUAN SELF-ESTEEM DAN  
ESKALASI KOMITMEN (STUDI KASUS PADA INDUSTRI MEBEL DI KOTA  
DILI TIMOR LESTE)

Dengan ini saya menyerahkan hak *non-eksklusif*\* kepada Perpustakaan Universitas – Universitas Kristen Satya Wacana untuk menyimpan, mengatur akses serta melakukan pengelolaan terhadap karya saya ini dengan mengacu pada ketentuan akses tugas akhir elektronik sebagai berikut (beri tanda pada kotak yang sesuai):

- ☐ a. Saya mengizinkan karya tersebut diunggah ke dalam aplikasi Repositori Perpustakaan Universitas, dan/atau portal GARUDA
- ☒ b. Saya tidak mengizinkan karya tersebut diunggah ke dalam aplikasi Repositori Perpustakaan Universitas, dan/atau portal GARUDA\*\*

\* Hak yang tidak terbatasnya bagi satu pihak saja. Pengajar, peneliti, dan mahasiswa yang menyerahkan hak *non-eksklusif* kepada Repositori Perpustakaan Universitas saat mengumpulkan hasil karya mereka masih memiliki hak *copyright* atas karya tersebut.

\*\* Hanya akan menampilkan halaman judul dan abstrak. Pilihan ini harus dilampiri dengan penjelasan/ alasan tertulis dari pembimbing TA dan diketahui oleh pimpinan fakultas (dekan/kaprodi).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Salatiga, 14 NOVEMBER 2016

Mengetahui,

Dr. Intiyas Utami, SE, MSi, AK, CA, CMA, QIA.

Tanda tangan & nama terang pembimbing I

JORGE RIBEIRO FREITAS

Tanda tangan & nama terang mahasiswa

Tanda tangan & nama terang pembimbing II

## LEMBAR PENGESAHAN

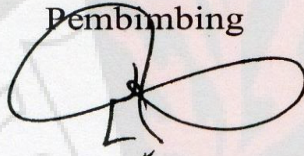
Judul Tesis : **Pengambilan Keputusan Manajemen:  
Tinjauan *Self-Esteem* dan Eskalasi  
Komitmen (Studi Kasus Pada Industri  
Mebel di Dili Timor Leste).**

Nama Mahasiswa : **Jorge Ribeiro Freitas**

NIM : **912014901**

Program Studi : **Magister Manajemen**

Menyetujui,  
Pembimbing



**Dr. Intiyas Utami, SE., M.Si., Ak., CA., CMA., QIA**

Mengesahkan,  
Ketua Program Studi Magister Manajemen



**Hari Sunarto, SE., MBA, Ph.D**

**Dinyatakan Lulus Ujian Tanggal: 22 September 2016**



## **MOTO HIDUP**

**“ Berbuat Baiklah Kepada Orang Lain  
Seperti  
Berbuat Baik Kepada Diri Sendiri”**



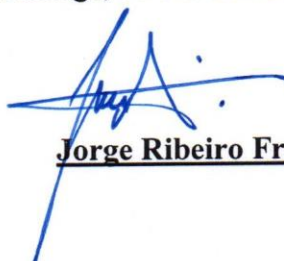
## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahamat-Nya penulisan tesis ini dapat diselesaikan. Timor Leste merupakan sebuah negara yang baru merestorasikan kemerdekaannya pada tahun 2002 dan untuk membantu pertumbuhan ekonomi, sampai saat ini, Industri mebel juga merupakan suatu usaha yang memberikan kontribusi peningkatan lapangan kerja dan pertumbuhan perekonomian Timor Leste.

Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan mekanisme yang dihadapi oleh usaha mebel di Timor Leste yaitu: Untuk mengetahui pengambilan keputusan atas keterbatasan modal kerja, sumber daya manusia, teknologi, dan pemasaran produk, dengan tinjauan *self-esteem* dan skalasi komitmen?, dan mengetahui pengambilan keputusan pada produk impor sejenis dari luar dengan tinjauan *self-esteem* dan eskalasi komitmen.

Penulis menyadari bahwa penulisan ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, saran dan kritik serta koreksi yang instruktif sangat dibutuhkan oleh penulis demi penyempurnaan penulisan tesis ini.

Salatiga, 08 November 2016



**Jorge Ribeiro Freitas**

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kepada Tuhan atas kesempatan yang dianugerahkan sehingga hamba-Mu dapat menyelesaikan studi Magister Manajemen di Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga, hamba-Mu menyadari banyak kasih yang melimpah dalam proses menimba ilmu jenjang master (S2) di kampus yang penuh dengan kedamaian dan keceriaan ini. Penulis juga menyadari bahwa dalam mengerjakan tesis ini, penulis tidak bekerja sendiri, namun penulis mendapat bantuan yang tiada henti-hentinya dari berbagai pihak yang selalu mendukung dan mendorong penulis untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh sebab itu, dengan segala kerendahan hati penulis menyampaikan rasa terima kasih kepada :

1. Kakekku dan nenekku dari ayahanda (Avo Lulik) Jose Freitas dan Maria Ducarmo (Almarhum), bersama anaknya (Jose, Luis, Celestino, Palmira Freitas, Colurai, Biana almarhum), dan Kakekku dan nenekku dari Ibunda (Umo-Cau dan Caça-Mau Almarhum) bersama anaknya Ansul, Sergio, Ana Maria, Adelina dan Alzira.
2. Ayahanda Agostinho Freitas Ribeiro (Almarhum), Ibunda Ana Maria Ximenes, Kakak Adelino bersama istrinya Agida; anaknya Ajodi, Kakak Julino bersama istrinya Akita, dan Adikku Teodora bersama keluarga dengan anaknya Sedo dan

Nizia, Untuk saudara/I-ku (Idiana, Dilca, Jaquelina, dan Domingos Almarhum).

3. Paman (Sebastião Freitas Almarhum) dan Tante Esperanca Freitas (Selaku bapak angkat saya) bersama anaknya Juleta dengan suaminya Mario bersama anak-anaknya dan Teresa Belo dengan suaminya (Lino do Nascimento almarhum) bersama anaknya: Erfina, Dirce, dukai, Sinto dan Joaquina.
4. Paman (Celestino Freitas Almarhum) dan istrinya Celestina Ximenes bersama anak-anaknya: (Jose dan (istrinya Sufia Almarhum)), (Sikai dan istrinya Lorotia), (Emilia dan (suaminya Jacarias Almarhum)), (Marcia dan suaminya Muisen), (Sezari dan istrinya Senebeva), (Almarhum Edmundo, Sabino, dan Claramundo) dan bersama keluarganya.
5. Paman (Luis Freitas dan istrinya Joaquina Ximenes almarhum) bersama anak-anaknya: (Januario Almarhum) dan Terezinha, Domingos dan Agostina bersama keluarganya.
6. Paman (Jose Maria dan istrinya Maria Isabel Almarhum) dan bersama keluarganya.
7. Paman, Carlos M. Belo dan istrinya Aquelina Freitas bersama anak-anaknya, Kakak Adi dan Belinha bersama anak-anaknya; Tisia dan Valdanho, Kakak Isabel dan Alau bersama anak-anaknya: Jovi, Nino; Sino, Kakak Maria dan Gerson bersama anak-anaknya: Aita dan Aela, dan Kakak Piter, dan Kakak Apai.



8. Paman Yohanes Fahik dan Istrinya Maria Abu bersama anaknya.
9. Semua keluarga besar (*Uma Lisan Bole-Ha Sama Mita*).
10. Bapak Estanislau S. Saldanha, selaku *President of Permanent Council*, Dili Institute of Technology (DIT) dan Bapak Manuel Vong, selaku Rektor Dili Institute of Technology (DIT) beserta Pro Rektor I, II, III yang telah memberikan peluang untuk melanjutkan studi di UKSW dan seluruh staf (M. Salus, M. Ano, M. Helio, M. Carla, M. Loca, Sinto Gariuai, Ade dan lain-lain) yang telah memberikan dorongan dan bantuan untuk melanjutkan studi ini dengan baik.
11. Ibu Dr. Intiyas Utami, SE., M.Si, Ak., CA.,CMA., QIA. Selaku dosen pembimbing yang telah banyak membantu dan meluangkan waktu untuk membimbing dengan memberikan bimbingan, petunjuk, semangat, dan nasehat yang berharga bagi penulis hingga terselesainya tesis ini, Semua itu merupakan materi yang berharga bagi penulis untuk masa depan penulis.
12. Prof. Christantius Dwiatmadja, SE., ME., Ph.D, selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen tak lupa pula penulis haturkan terima kasih atas bantuan dan kerja samanya sehingga penulis dapat menumpuh jenjang pendidikan S2 MM di UKSW.

13. Prof. Supramono SE., MBA, DBA, atas saran ataupun masukan yang telah diberikan kepada saya saat ujian tesis lalu.
14. Bapak, Hari Sunarto, SE., MBA, Ph.D, atas saran ataupun masukan yang telah diberikan kepada saya saat ujian tesis lalu.
15. Seluruh staff Dosen, Khususnya Jurusan Managemen Keuangan Prof. Mon, dan Bapak Has yang telah memberikan dukungan, inspirasi serta motivasi bagi penulis.
16. Seluruh staf dosen pengajar Program Pascasarjana Magister Manajemen, dosen matrikulasi sampai berakhirnya tesis, yang telah memberikan bekal pengetahuan akademis yang sangat berharga dan berguna bagi penulis untuk masa depan.
17. Seluruh staf tata usaha khususnya Mbak Ira selaku Sekretaris PPs Magister Manajemen, Staf Lab. Komputer dan perpustakaan yang telah memberikan kesempatan untuk menggunakan fasilitas dalam menyelesaikan tesis ini.
18. Saudara-saudara seperjuangan dari Timor Leste (M.Mario, M.Meui, M.Mui, Gyo, Boni, Markus dan lain-lain) yang telah memberikan dukungan dan motivasi dalam menyelesaikan tesis ini.
19. Rekan-rekan seperjuangan angkatan XXIX Magister Manajemen UKSW atas pertemanan hangatnya.

20. Semua pihak yang terlibat dan tidak dapat disebutkan satu per satu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penulisan tesis ini.





## **ABSTRAK**

*Industri mebel dengan keterbatasan modal, sumber daya manusia, teknologi, pemasaran produk dan produk impor sejenis dari luar ditinjau self-esteem dan eskalasi komitmen. Seiring dengan waktu industri mebel terus berkembang, namun industri mebel menghadapi kesulitan dalam pembiayaan untuk memproduksi produk mebel. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keterbatasan modal membuat pemilik industri mebel yang memiliki harga diri yang tinggi untuk tetap melanjutkan industri mebel, karena harga diri menjadi sumber penting dalam industri mebel, untuk mendorong pemilik industri mebel mengeskalisasi komitmen untuk tetap melanjutkan industri mebel. Selain itu, pemilik industri mebel menjual aset pribadi untuk menambahkan modal. Pemilik industri mebel tetap menghasilkan hasil produk mebel yang berdaya saing tinggi, karena tenaga kerja yang mempunyai keterampilan menggunakan peralatan produksi yang dimiliki untuk menghasilkan produk mebel sesuai dengan permintaan dari konsumen. Selanjutnya pemasaran produk mebel dilakukan di tempat produksi, melakukan promosi secara verbal antara pemilik ke pelanggan dan pelanggan sesama pelanggan mengenai informasi tentang harga produk yang dihasilkan. Self-esteem dan eskalasi komitmen hanya terjadi pada saat industri dalam kesulitan dalam permodalan.*

*Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemilik industri mebel yang memiliki harga diri yang tinggi menghasilkan produk mebel yang berbeda dengan produk impor dari negara lain, karena menjaga harga diri dimata konsumen tetap menghasilkan produk mebel mempunyai kualitas yang tinggi, harga yang dapat dijangkau dan diproduksi sesuai dengan permintaan konsumen. Harga diri menjadi sumber penting untuk mendorong pemilik industri mengeskalisasi komitmen tetap mempertahankan kualitas produk yang berdaya saing tinggi. Dalam hal ini, teknik analisis yang digunakan adalah analisis naratif hanya dilakukan berdasarkan pada fakta-fakta atau fenomena yang ada di industri mebel.*

*Kata Kunci :Pengambilan keputusan manajemen, self-esteem, dan eskalasi komitmen*

## ABSTRACT

*The furniture industry with limited capital, human resources, technologies, marketing products and similar imported products is reviewed on self-esteem and escalation of commitment. The furniture industry continues to grow over time, but it faces difficulties in financing for producing. The results of this study indicate that capital constraints make the owner of the furniture industry with high self-esteem continue the industry which, as an important source to encourage them escalating commitment to continue the furniture industry. In addition, the owner of the furniture industry is able to sell personal assets to add capital. The owner still produces highly competitive furniture products because the workforce has the skills to use the production equipment they own to produce the furniture according to the demand of the consumers. Furthermore, marketing furniture products around the production area, promotion can be done verbally between owners and customers to fellow customers with information such as the price of the product. Self-esteem and commitment escalation only occur when the industry is in capital crisis.*

*The results of this research also show owners with high self-esteem produce different furniture with imported products from other countries because the dignity to their consumers in order to give high quality furniture products but still affordable according to the request of consumers. Self-esteem has become an important resource to encourage industrial owner escalating commitment to maintain the quality of products that are highly competitive. In this case, the analytical techniques being used is narrative analysis based on facts or phenomena that exist in the furniture industry.*

**Keywords:** *Decision making in management, self-esteem, and escalation of commitment*

## DAFTAR ISI

<b>Halaman Judul</b> .....	i
Lembar Pengesahan .....	ii
Surat Pernyataan.....	iii
Moto Hidup .....	iv
Kata Pengantar .....	v
Ucapan Terima Kasih.....	vi
Abstract .....	xi
Daftar isi.....	xiii
Daftar Tabel.....	xvii
Daftar Lampiran.....	xviii
 <b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	 1
1.1.Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	8
1.2. Tujuan Penelitian .....	8
1.3. Manfaat Penelitian .....	9
<b>BAB II TELAAH LITERATURE</b> .....	10
2.1. Pengambilan Keputusan Manajemen.....	10
2.1.1. Hubungan Pengambilan Keputusan Dengan Harga Diri	12
2.2. <i>Self-Esteem</i> .....	13
2.2.1. Hubungan <i>Self-Esteem</i> dan Eskalasi Komitmen .....	15
2.3. Eskalasi Komitmen .....	15
2.4. Teori Agency dan Teori Prospek dalam Industri .....	18



2.4.1. Teori Keagenan .....	19
2.4.2. Teori Prospek .....	20
2.5. Kerangka Penelitian .....	21
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>22</b>
3.1. Jenis penelitian .....	22
3.2. Lokasi Penelitian .....	22
3.3. Teknik pengumpulan Data .....	23
3.4. Pengukuran Konsep .....	23
3.4.1. <i>Self-esteem</i> .....	24
3.4.2. Eskalasi Komitmen .....	24
3.5. Teknik Analisis Data .....	24
<b>BAB IV PEMBAHASAN .....</b>	<b>26</b>
4.1. Deskripsi Profil Industri Mebel di Kota Dili Timor Leste .....	26
4.2. Omset Industri Mebel Selama 1 Tahun (2015) .....	32
4.3. Biaya Pengeluaran Pada Industri Mebel Dalam Menghasilkan Output Selama Satu Periode 2015 .....	33
4.4. Pembahasan .....	46
4.4.1. Pengambilan Keputusan Manajemen Atas Keterbatasan Modal, Sumber Daya Manusia, Teknologi, dan Pemasaran Produk Dengan Tinjauan <i>Self-Esteem</i> dan Eskalasi Komitmen Pada Industri Mustica Mebel .....	46
4.4.2. Pengambilan Keputusan Manajemen Atas Keterbatasan Modal, Sumber Daya Manusia, Teknologi, dan Pemasaran Produk Dengan Tinjauan <i>Self-Esteem</i> dan Eskalasi Komitmen Pada Industri Vivo Carpintaria .....	51

4.4.3. Pengambilan Keputusan Manajemen Atas Keterbatasan Modal, Sumber Daya Manusia, Teknologi, dan Pemasaran Produk Dengan Tinjauan <i>Self-Esteem</i> dan Eskalasi Komitmen Pada Industri Tegar Furniture.....	57
4.4.4. Pengambilan Keputusan Manajemen Atas Keterbatasan Modal, Sumber Daya Manusia, Teknologi, dan Pemasaran Produk Dengan Tinjauan <i>Self-Esteem</i> dan Eskalasi Komitmen Pada Industri Sisca Mebel .....	62
4.4.5. Pengambilan Keputusan Manajemen Atas Keterbatasan Modal, Sumber Daya Manusia, Teknologi, dan Pemasaran Produk Dengan Tinjauan <i>Self-Esteem</i> dan Eskalasi Komitmen Pada Industri Carpintaria 2 Jepara Mebel.....	67
4.5. Pengambilan Keputusan Manajemen Pada Produk Impor Sejenis Ditinjau dari <i>Self-Esteem</i> dan Eskalasi Komitmen.....	72
4.5.1. Pengambilan Keputusan Manajemen Pada Produk Impor Sejenis Ditinjau dari <i>Self-Esteem</i> dan Eskalasi Komitmen di Industri Mustica Mebel .....	72
4.5.2. Pengambilan Keputusan Manajemen Pada Produk Impor Sejenis Ditinjau dari <i>Self-Esteem</i> dan Eskalasi Komitmen di Industri Vivo Carpintaria .....	75
4.5.3. Pengambilan Keputusan Manajemen Pada Produk Impor Sejenis Ditinjau dari <i>Self-Esteem</i> dan Eskalasi Komitmen di Industri Tegar Furniture .....	78
4.5.4. Pengambilan Keputusan Manajemen Pada Produk Impor	

Sejenis Ditinjau dari <i>Self-Esteem</i> dan Eskalasi Komitmen di Industri Sisca Mebel .....	81
4.5.5. Pengambilan Keputusan Manajemen Pada Produk Impor Sejenis Ditinjau dari <i>Self-Esteem</i> dan Eskalasi Komitmen di Industri Carpintaria 2 Jepara Mebel.....	83
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	87
5.1. Kesimpulan .....	87
5.2. Implikasi .....	88
5.2.1. Implikasi Teoritis .....	88
5.2.2. Implikasi Terapan.....	89
5.3. Keterbatasan dan Penelitian Selanjutnya .....	90
DAFTAR PUSTAKA .....	91
DAFTAR LAMPIRAN .....	98



## DAFTAR TABEL

Tabel 4.1: Omset Industri Dalam Satu Tahun 2015.....	32
Tabel 4.2: Biaya Peralatan Semi Moderen.....	34
Tabel 4.3: Biaya Peralatan Manual .....	35
Tabel 4.4: Biaya Bahan Penolong ( <i>Finishing</i> )/Tahun.....	36
Tabel 4.5: Biaya Komunikasi/Tahun .....	37
Tabel 4.6: Biaya Listrik/Tahun .....	38
Tabel 4.7: Biaya Sewah Gedung/Tahun.....	38
Tabel 4.8: Biaya Bahan Baku Kayu Jati/Tahun.....	39
Tabel 4.9: Biaya Konsumsi/Tahun.....	40
Tabel 4.10: Gaji Karyawan .....	41
Tabel 4.11: Total Biaya Pengeluaran/Tahun.....	42
Tabel 4.12: Pendapatan Sebelum Pajak .....	43
Tabel 4.13: Pendapatan Sesudah Pajak .....	44

## DAFTAR LAMPIRAN

1. Lampiran .....	98
2. Kuesioner Penelitian .....	99
3. Profil Industri Mebel di Kota Dili Timor Leste .....	102
4. Omset Industri Mebel Selama 1 Tahun (2015) .....	102
5. Pendapatan Kotor Dalam Satu Tahun (2015) .....	103
6. Dokumentasi Industri Mebel .....	106
7. Surat Pernyataan dari: .....	110
a. <i>Ministerio Comercio, Industria no Ambiente</i> .....	110
b. Industri Mustica Mebel .....	111
c. Industri Vivo Carpintaria .....	112
d. Industri Tegar Furniture .....	113
e. Industri Sisca Mebel .....	114
f. Industri Carpintaria 2 Jepara Mebel .....	115